Factsheets per case

Bijlage bij eindrapportage

Onderzoek Sport en Multifunctionele Accommodaties

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Oosterbeek, 7 april 2015

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Kenmerk: 201400117.108.001

14055-045-plo/tjo

1. FACTSHEET AMSTERDAM – SPORTCENTRUM OOKMEER

1. Beschrijving project

Sportcentrum Ookmeer diende als vervanging van een bestaande en sterk verouderde sporthal en was primair bedoeld als invulling van de behoefte van de Academie Lichamelijke Opvoeding (ALO). Tevens was de gemeente bereid om voor de turnvereniging 'Turning Spirit' en de atletiekvereniging AAC een topsportfaciliteit te realiseren. Tot slot had de hal tot doel trainingsfaciliteiten te bieden voor de Nederlandse jeugdselectie volleybal. Het Sportcentrum Ookmeer zou daarmee een topsportcentrum voor heel Amsterdam worden. Gerealiseerd zijn een generieke sporthal met de mogelijkheid internationale volleybalwedstrijden te organiseren, een turnhal geschikt voor topsporttraining en een hal voor indoor atletiektrainingen. Daarnaast zijn er een horecagelegenheid en kantoren gevestigd. Het voorbereidingskrediet is in 2005 gegeven door de stadsdeelraad. De hal is in 2011 in gebruik genomen. De ALO heeft de beschikking over het complex op werkdagen tot 17.00 uur. De turnhal wordt in de overige uren gebruikt door de turnvereniging. De sporthal wordt intensief gebruikt door diverse sportaanbieders. De atletiekhal wordt gebruikt voor topsport-trainingen en door de atletiekvereniging. De volleybaldoelstelling is niet gerealiseerd.

2. Succesfactoren

Beleidsmatig

- Door de betrokkenheid van de ALO bij de ontwikkeling en exploitatie van de hal is het mogelijk geweest een accommodatie te ontwikkelen die aan hoge eisen voldoet omdat de ALO een substantieel deel van de financiële exploitatie van de hal mogelijk maakt.
- Tegelijkertijd heeft de ontwikkeling van de accommodatie ertoe bijgedragen dat de ALO gevestigd is gebleven in Amsterdam. Deze had namelijk de mogelijkheid te verhuizen naar een andere gemeente die had aangeboden speciale faciliteiten te ontwikkelen voor de academie.
- De hal vervult de topsportdoelstelling die was geformuleerd voor de realisatie en kan die functie nog verder uitbreiden. De turnvereniging presteert op internationaal niveau.

Functioneel

- Het centrum voldoet aan vrijwel alle functionele eisen van de ALO en de turnvereniging om hun activiteiten optimaal uit te voeren. Het centrum kan dienen als topsportcentrum.
- De hal wordt breed beschouwd als een aanmerkelijke verbetering t.o.v. de oude hal en biedt meer ruimte. Met name de generieke sporthal en de turnhal worden daarom intensief gebruikt.

3. Rollen gemeente

De rol van de gemeente was initiatiefnemer, trekker en financier. Daarbij was de gemeente als organisatie wel gesplitst in de centrale stad en dat van het stadsdeel Osdorp (later stadsdeel Nieuw-West). Het stadsdeel was initiatiefnemer en trekker van het project. Het stadsdeel had de verantwoordelijkheid van opstellen van het PvE, de betrokkenheid van gebruikers en de exploitatie. De stad heeft subsidie verleend in het kader het stedelijk topsportbeleid en trad op als projectleiding voor de bouw. Aanvankelijk zou het stadsdeel ook verantwoordelijk worden voor het beheer en de exploitatie. Kort voor de oplevering heeft het stadsdeel besloten dit onder te brengen bij een onafhankelijke stichting. De sporthal wordt nu beheerd door desbetreffende stichting. Opvallend is dat de centrale stad verantwoordelijk is voor de programmering in de generieke sporthal terwijl de stichting verantwoordelijk is voor exploitatie en beheer van het hele complex.

4. Rollen sportaanbieder

De sportaanbieders in het complex zijn divers maar de hoofdgebruikers zijn de ALO en de turnvereniging: samen zijn zij de belangrijkste bron van inkomsten voor de sporthal.

Hun commitment stond centraal bij het besluit de hal te bouwen. Deze twee belanghebbenden zijn beiden intensief betrokken geweest bij het realisatieproces. De ALO was hierbij de dominante partij en had daarom het laatste woord bij besluitvorming. Echter, aan de meeste technische wensen van de turnvereniging is tegemoet gekomen. Overige kleine huurders zijn niet tot amper betrokken.

5. Rollen derden

De ALO is de meest dominante partij geweest bij realisatie en gebruik van het sportcentrum. Omdat de school als hoofdgebruiker, het belangrijkste deel van de huuropbrengsten voor haar rekening neemt, kan de hal kostendekkend worden geëxploiteerd.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	Gemeente, Sportaanbieder	Gemeente	Gemeente	Sportaanbieder
Af te rekenen Accountable	Gemeente	Gemeente	Gemeente	Gemeente
Geconsulteerde Consulted		Sportaanbieder		
Geïnformeerde Informed			Sportaanbieder	
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ● Gemeente: ●

De rol van de turnvereniging is substantieel in de exploitatie, als verantwoordelijke voor de turnhal. Bij de vaststelling van het raadsbesluit zijn zij ook volledig meegegaan door ondertekening van een intentieovereenkomst voor de huur. Zij overzagen echter niet welke financiële consequenties dit zou hebben voor de contributies en/of leden. In de planvormingsfase en de realisatiefase stonden zowel de turnvereniging als de overige kleine huurders op grote afstand.

7. Leerpunten

Beleidsmatig

- Op dit moment stuurt de gemeente nauwelijks op de beleidsmatige doelen van de accommodatie. Onduidelijk is hoe de gemeente de prestaties van de exploitatie borgt buiten de financiële onderdelen van de exploitatie en het beheer. Belangrijke oorzaak is de organisatorische afstand tussen de afdeling sportbeleid/welzijn verantwoordelijk voor sportbeleid en de afdeling vastgoed verantwoordelijk voor vastgoedbeheer.
- De topsportdoelstelling van de gemeente loopt gevaar omdat de turnvereniging te maken heeft gekregen met aanzienlijk hogere huurkosten dan in de oude accommodatie. Daarom heeft de vereniging haar aandacht moeten verleggen naar breedtesport gericht op ledengroei. Dit gaat ten koste van de topsportinspanningen van de vereniging.

Exploitatie en beheer

- Gedurende het hele realisatieproces zou de gemeente het beheer zelf uitvoeren. Kort na oplevering in 2011, werd bestuurlijk besloten dat een nog op te richten stichting dit moest doen. Dit leverde veel praktische en financiële problemen op in de ingebruikname van het complex. Pas in 2013 is de exploitatie-overeenkomst getekend.

- Het besluit een stichting op te richten, is genomen om de exploitatie op afstand te zetten, de juiste know-how te kunnen selecteren in de markt en de financiële risico's te beperken. De stichting heeft echter geen handelingsvrijheid voor organisatie van sportgerelateerde events omdat de centrale stad de programmering van de sporthal uitvoert.
- De horeca zou een behoorlijke bijdrage leveren in financiële zin. Echter, bij oplevering was er geen horecaondernemer die de financiële doelstellingen haalbaar vond en wilde huren. Uiteindelijk is een ondernemer gevonden die ook allerlei andere, niet sport gerelateerde activiteiten ontplooit om de exploitatie rond te krijgen.



2. FACTSHEET APELDOORN – DOK ZUID

1. Beschrijving project



MFA dok Zuid (voorbereiding vanaf 2003, realisatie in 2009) is bedoeld als ontmoetingscentrum voor de wijk Zuid in Apeldoorn en als Brede School. Naast drie scholen zijn er tevens de volgende functies ondergebracht: bibliotheek, kinderopvang, fysiotherapie, huisartsen, apotheek, wijkraad en het Centrum voor Jeugd en Gezin. De in het gebouw aanwezige gymzaal wordt met name gebruikt voor het onderwijs. In de avonduren is er sprake van beperkt sportgebruik. Bouwkundig en beleidsmatig past het gebouw in de totale renovatie van de wijk.

Het initiatief om een MFA te realiseren is gestart door een oplossing te zoeken voor drie oude schoolgebouwen. De latere uitbreiding van functies naar Cultuurhuis is mede ingegeven door de renovatie en opwaardering van het oude wijkcentrum. De gemeente Apeldoorn is eigenaar van de accommodatie en heeft het beheer en de exploitatie in handen gegeven van Accres Apeldoorn BV. Accres is een gemeentelijk sport- en welzijnsbedrijf dat verantwoordelijk is voor beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed voor de gemeente Apeldoorn.

2. Succesfactoren

- Door bij de start van het realisatieproces een intentieverklaring van de beoogde eindgebruikers op te stellen werd de betrokkenheid bij het gehele realisatieproces van de belangrijkste hoofdgebruikers juridisch geborgd.
- Door de intentieverklaringen zijn er financiële garanties verkregen over de huuropbrengsten van de hoofdgebruikers in de gebruiksfase.
- In dok Zuid is er een gezamenlijk programma van activiteiten van de partijen in dok Zuid.
- Met het verwijderen van de hoogspanningsmasten in de wijk ligt het complex mooi midden in het Zuiderpark.
- De combinatie met G.O.E.D. en wonen (appartementen) heeft bijgedragen aan een opwaardering en revitalisering van de wijk Zuid. Daarnaast is er sprake van goed gebruik door de zakelijke markt. De vergaderruimten zijn van een hoog kwalitatief niveau, waardoor verhuur aan de zakelijke markt aantrekkelijk is.

3. Rollen gemeente

Financiering heeft plaatsgevonden vanuit gemeente en een subsidie van de provincie. De belangrijkste beleidscontext was de opzet Brede Scholen. De gemeente Apeldoorn is eigenaar en opdrachtgever inzake beheer en exploitatie en heeft gedurende het traject de rol vervuld van initiatiefnemer. De focus van de gemeente in het project lag met name op de samenwerking tussen de scholen. De exploitant is pas in een latere fase ingeschakeld.

4. Rollen sportaanbieder

De positie van de sportaanbieders is beperkt. Gebruik van de gymzaal is beperkt tot gebruik door de scholen en enkele uren verenigingsgebruik in de avonduren. Omdat de gymzaal is ingericht voor schoolgebruik en door de geringe afmetingen van de gymzaal is beperkt training- en recreatief gebruik door sportverenigingen mogelijk.

5. Rollen derden

De scholen als hoofdgebruikers zijn de belangrijkste aanleiding geweest voor het realiseren van dok Zuid. Hierdoor werd een belangrijke positie verkregen als hoofdgebruikers en een nauwe betrokkenheid bij alle fasen van het realisatieproces.

Ook het kinderdagverblijf heeft vanuit de positie van belangrijke hoofdhuurder een belangrijke rol vervuld in het gehele traject. Voor het beheer, dagelijks onderhoud en de ingebruikgeving is Accres Apeldoorn verantwoordelijk. De gemeente Apeldoorn is verantwoordelijk voor het groot onderhoud van het vastgoed. Uiteindelijk is de gemeente Apeldoorn af te rekenen op de exploitatiebijdrage voor dok Zuid.

6. Schematische weergave fasen en rollen:

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	●	●	●	
Af te rekenen Accountable	●	●	●	●
Geconsulteerde Consulted				
Geïnformeerde Informed	○	○	○	○
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ○ Gemeente: ●

De positie van de sportaanbieders betreft duidelijk de positie van kleine huurder. In de onderzoeksfase is er onderzoek verricht naar het mogelijke sportgebruik. De sportgebruikers/verenigingen zijn in de planvormingsfase en realisatiefase vertegenwoordigd door de exploitant Accres, die deel uitmaakte van het projectteam. In de gebruiksfase is Accres de exploitant die verantwoordelijk is voor de ingebruikgeving/verhuur van de gymzaal, de vergaderruimten en beheer en exploitatie van de horeca.

7. Leerpunten

- Door het laten bestaan van drie buurtcentra in Zuid is het gebruik van de nieuwe ontmoetingsruimte/horeca in dok Zuid door wijkbewoners minder dan was voorzien.
- De voorgenomen samenwerking tussen de drie scholen is niet optimaal vormgegeven, waardoor het open karakter van het schoolgebouw niet is gerealiseerd. Tijdens het realisatieproces is er uiteindelijk gekozen voor een eigen entree per school, welke mede is ingegeven voor regulering van leerlingenstromen bij begin en eind van de lessen.
- De uiteindelijke kosten van realisatie van dok Zuid waren veel hoger dan de ondertekening van de intentieverklaringen van de hoofdgebruikers. Hierdoor werden de gebruikers met veel hogere doorbelaste servicekosten geconfronteerd bij de ingebruikname. Dit wordt door de kinderopvang als een groot financieel knelpunt ervaren.
- De gerealiseerde plaats in het gebouw van de kinderopvang aan de achterkant van het gebouw wordt door deze gebruiker als zeer ongunstig ervaren door de moeilijke bereikbaarheid, beperkte parkeermogelijkheid en het niet aansluiten van de tuin op de groepsruimten.
- De situering van de horecafunctie is volgens de gebruikers, door andere prioriteiten, slecht gekozen. De multifunctionele ruimten worden niet intensief gebruikt en de hoogte van de huur van de gymzaal is voor de kinderopvang reden om deze ruimten niet te (kunnen) huren en te gebruiken voor hun activiteiten.

- Ideeën Sportstimulering en gebruik van de buitenruimte zijn niet gerealiseerd in verband met de hiermee samenhangende hogere kosten.





3. FACTSHEET BEEK – DE HAAMEN

1. Beschrijving project



In de westelijke mijnstreek is Sportlandgoed De Haamen een omvangrijk accommodatiecluster, waar naast een zwembad en twee sporthallen, buitensportaccommodaties zijn gerealiseerd voor voetbal, tennis, honk- en softbal en atletiek. De Haamen heeft tevens aandacht voor ouderen, chronisch zieken en mensen met een beperking. Voor hen is De Haamen de plaats om wekelijks te bewegen, te ontmoeten en te recreëren. Er zijn aangepaste accommodaties en hulpmiddelen en een breed beweegaanbod geïntegreerd in het totale aanbod op het sportlandgoed. Er is een goede samenwerking tussen sportverenigingen, gehandicapten-organisaties en de zorg. In De Haamen krijgt ook talentontwikkeling voor aangepaste sporten een plek.

De ontwikkeling is gestart in 2003/2004. Gefaseerde ingebruikname is voorzien in 2014/2015. Van de totale stichtingskosten van € 13 miljoen heeft het regiofonds (50% provincie en 50% regiogemeenten) € 3 miljoen voor haar rekening genomen.

2. Succesfactoren

- Grote betrokkenheid, visie en passie en een groot netwerk in de regio en bij landelijke organisaties van de verantwoordelijke wethouder is een succesfactor gebleken.
- Continuïteit in relatiemanagement met de sportverenigingen door één projectleider een centrale rol te geven in alle realisatiefases.
- Allround kennis en relatienetwerk van ambtelijk trekker die verantwoordelijk is voor de programmering.
- Het instellen van een programmateam, waarin alle toekomstige gebruikers/stakeholders waren vertegenwoordigd (sport, onderwijs, huis voor de sport, zorgpartners, bijzondere doelgroepen), zorgde voor een goede afstemming van gebruiksmogelijkheden en een efficiënte programmering.
- Integrale beleidsvoorbereiding en visie op de hardware (accommodaties), software (programma) en exploitatie, waarbij vastgehouden wordt aan deze visie, maar ook de demografische ontwikkeling op lange termijn wordt meegenomen.

3. Rollen gemeente

De gemeente Beek is initiatiefnemer en trekker. In de onderzoeksfase was de gemeente ook projectleider. Dit betekende dat de gemeente alle relevante partijen heeft betrokken in deze fase en een centrale rol heeft gespeeld bij het tot stand komen van een gemeenschappelijk beeld voor De Haamen. Vervolgens hebben zij Stichting De Haamen de opdracht gegeven bij het vormgeven van het beheer en de exploitatie. Overigens speelt de door de gemeente ingehuurde deskundige externe projectleider, die een belangrijke rol had in de onderzoeksfase, ook een belangrijke rol in de plan- en realisatiefase. Op deze manier heeft de gemeente georganiseerd dat er continuïteit is ontstaan in het relatiemanagement met de sportverenigingen.

In de gebruiksfase ligt de verantwoordelijkheid voor het (groot) onderhoud bij de gemeente Beek als eigenaar. Stichting De Haamen is verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie, waaronder de uitvoering van het klein onderhoud.

4. Rollen sportaanbieder

De sportaanbieders zijn vanaf het begin van het realisatieproces betrokken bij ideeënvorming, samenwerking en vormgeving van de accommodatie. De verenigingen die een eigen accommodatie verlieten, verdienden hierbij extra aandacht. Verder worden de sportaanbieders via de verenigingsconsulenten (combinatiefuncties) ondersteund bij de aanpak van gehandicaptensport.

5. Rollen derden

Naast de gemeente en de sportaanbieders zijn ook andere stakeholders bij het realisatieproces betrokken geweest: onderwijs, buurgemeenten en een leerwerkbedrijf. Voor beheer en exploitatie van De Haamen is samenwerking gezocht met Sportstichting Sittard-Geleen. Tussen de gemeente en Stichting De Haamen is een exploitatieovereenkomst afgesloten. De directiefunctie van Stichting De Haamen wordt vervuld door een directeur-bestuurder die deze functie ook vervult voor de Sportstichting Sittard-Geleen en de Stichting Exploitatie Sportaccommodaties Schinnen. Daarnaast is er voor Stichting De Haamen een Service Level Agreement (SLA) afgesloten voor backoffice functies en advies van Sportstichting Sittard-Geleen.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	●	●	●	
Af te rekenen Accountable	●	●	●	●
Geconsulteerde Consulted	○	○	○	○
Geïnformeerde Informed				
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ○ Gemeente: ●

7. Leerpunten

- Het beleid was teveel versnipperd en de doelen van de betrokken maatschappelijke organisaties (waar onder de sportverenigingen) waren verschillend. Hierdoor is er veel energie gestoken in het proces en de structuur en is er minder tijd besteed aan de inhoudelijke discussies rond beheer, programmering en exploitatie.
- Een aantal gebruikers ging vanuit een situatie van eigenaar en eigen horecavoorziening over naar de positie van huurder van de nieuwe accommodatie en het delen van de kantinefunctie met andere sporten. Het vastleggen van gemaakte afspraken is een verbeterpunt bij wisseling van sleutelpersonen bij betrokken verenigingen.
- Gelet op het unieke karakter van De Haamen zijn er (nog) onvoldoende mogelijkheden benut voor cofinanciering door sportbonden, de gehandicaptensport of bijv. bedrijven in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Het samenwerkingstraject met de verenigingen is moeizaam gebleken in het vinden van gemeenschappelijk draagvlak. Indien harder zou zijn doorgepakt op inhoud zou in de ontwerpfase veel tijd en in de realisatiefase kosten bespaard zijn.





4. FACTSHEET BERGEN OP ZOOM – MARKIEZATEN

1. Beschrijving project

De gebiedsontwikkeling te Bergen op Zoom betreft de realisatie van een nieuwe buitensport-voorziening met clubhuis voor twee voetbalverenigingen en een brede school 'De Markiezaten' met een reguliere gymzaal. In de brede school zijn een school voor speciaal onderwijs en een basisschool gevestigd van twee schoolbesturen en gerelateerde maatschappelijke organisaties. Deze beide maatschappelijke ontwikkelingen zijn apart van elkaar georganiseerd. De gemeente is volledig financier en eigenaar-beheerder van de buitensportaccommodatie. De brede school is in beheer van de beide schoolbesturen. De schoolbesturen en een private onderneming, bestaande uit kinderopvang en een zorgorganisatie hebben de ontwikkeling van de brede school gefinancierd.

2. Succesfactoren

Beleidsmatig

- De samenwerking tussen gebruikers van de brede school is goed. De beleidsdoelen van de initiatiefnemers worden daarmee ingevuld.
- De school wordt ook gebruikt voor andere functies dan onderwijs.
- De school voor speciaal onderwijs is gestart met gebruik van de buitensportaccommodatie, het speelterrein in het openbaar gebied.
- De beoogde clustering van buitensportaccommodatie is gerealiseerd.

Functioneel

- De accommodatie is multifunctioneel te gebruiken. Dezelfde ruimte kan daarom verschillende functies vervullen. Door het wegvallen van gebruik door het basisonderwijs kan het speciaal onderwijs meer activiteiten ontplooien. Ook de zorgpartij heeft extra ruimten in gebruik.

3. Rollen gemeente

Er was één gemeentelijk projectmanager geweest voor het hele plangebied van de Markiezaten waarin naast de gerealiseerde sportaccommodatie en de school, ook een woonwijk zou worden gerealiseerd. De gemeente was initiatiefnemer, trekker en organisator voor de buitensport-voorziening. Voor de brede school heeft de gemeente slechts de normtoekenning verleend aan beide schoolbesturen en het bestemmingsplan voorbereid. Voor het PvE, de planvorming, realisatie en de exploitatie was de gemeente slechts toetsend. De eventuele synergie tussen beide ontwikkelingen werd beschouwd als taak van de gebruikers, niet van de gemeente.

4. Rollen sportaanbieder

De sportaanbieders voor de buitensportaccommodatie zijn betrokken geweest bij de realisatie van de buitensportaccommodatie. De voetbalverenigingen voor wie de buitensportaccommodatie was bestemd, waren echter niet enthousiast om samen te gaan op een nieuwe locatie. Een van de verenigingen had een eigen locatie in bezit en wilde niet verhuizen naar een huurlocatie. Het besluit een gezamenlijk clubhuis te realiseren was een besluit van de gemeente en stuitte op veel weerstand van de clubs. Het aantal velden werd door de gemeente bepaald o.b.v. de bezettings-analyse van NOC*NSF voor kunstgras. De sportaanbieders menen echter dat er te weinig ruimte is. De sportaanbieders hebben geen relatie met de partijen van de brede school en zijn hierin ook niet gemotiveerd. Op dit moment wordt incidenteel samengewerkt op initiatief van de schooldirectie.

5. Rol derden

De schoolbesturen hebben een centrale gespeeld bij de realisatie van de schoolgebouwen. Zij zijn verantwoordelijk geweest voor de realisatie nadat was besloten dat de school er moest komen.

Zij zijn nu ook verantwoordelijk voor het beheer van de gymzaal die zij, incidenteel, verhuren aan binnensportverenigingen. Zij zien dit echter niet als een kernactiviteit en de gymzaal wordt buiten de schooluren slechts incidenteel gebruikt ook omdat er voldoende andere binnensport-accommodatie beschikbaar is voor sportaanbieders. Hetzelfde geldt voor hun relatie met de buitensportverenigingen naast de school. Vooral de directeur van de speciale school ziet mogelijkheden in deze samenwerking voor de leerlingen en zoekt daarom ook samenwerking.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	🔴	🔴	🔴	⚪
Af te rekenen Accountable	🔴	🔴	🔴	🔴
Geconsulteerde Consulted				
Geïnformeerde Informed	⚪	⚪	⚪	
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ⚪ Gemeente: 🔴

Buitensport: in deze ontwikkeling heeft de gemeente het initiatief genomen en gehouden gedurende alle fasen en onderdelen van het project. De sportaanbieder was niet of slechts ten dele betrokken. Het betrof twee voetbalverenigingen die moesten samengaan en dat niet wilden.

Brede school: de gemeente had bij de brede school slechts een rol als geïnformeerde nadat het raadsbesluit van de normtoekenning was gegeven. De verdere ontwikkeling is volledig door de partijen van de brede school verzorgd.

7. Leerpunten

Beleidsmatig

- De beleidsdoelen van het project zijn niet voldoende getoetst aan veranderende omstandigheden. De geplande woonwijk is niet gerealiseerd. Dit heeft tot gevolg dat de verwachte groei van het aantal leerlingen en behoefte aan binnensportaccommodatie niet tot stand is gekomen waardoor er een overschot aan onderwijs- en sportaccommodatie is ontstaan. Leegstand en onderbenutting is het gevolg.
- Er is (nog) geen synergie tot stand gekomen tussen de gebruikers van de binnensport- en buitensportaccommodatie.

Projectmanagement

- Het projectmanagement voor realisatie van de binnen- en buitensportaccommodatie is niet gericht geweest op het tot stand brengen van synergie tussen binnen- en buitensport-accommodatie. Daarnaast werd het procesmanagement ervaren als weinig transparant en gefragmenteerd. Dit heeft onder andere tot gevolg gehad:
  - veel discussie over en verwachtingen van kwaliteit en de nieuwe financiële consequenties van de buitensportaccommodatie voor de verenigingen.
  - geen concrete synergie tussen de ontwikkeling van de scholen en de buitensport-accommodatie.

Exploitatie

- De ontwikkeling is tijdens met name de planvormingsfase, niet voldoende getoetst aan veranderende omstandigheden. De brede school is gerealiseerd op basis van uitgangspunten t.a.v. aantal leerlingen en de realisatie van de nieuwbouwwijk Markiezaten die er uiteindelijk niet is gekomen. Gevolg is leegstand, problemen in zowel de financiële exploitatie als de synergie. De huidige stand van zaken is dat de kinderopvang en BSO zijn vertrokken uit de het gebouw en slechts 5 van de 13 klaslokalen wordt gebruikt door basisonderwijs.





5. FACTSHEET DEN HELDER – ZWEMBAD HET HEERSDIEP

1. Beschrijving project

Het zwemcomplex te Den Helder is door de gemeente gerealiseerd voor de Marine, de sport, doelgroepzwemmen en de recreatieve zwemmer. Het complex is eigendom van de gemeente, die vervolgens de exploitatie heeft gegund aan een lokale exploitatiestichting na aanbesteding. Het project betreft 4 binnenbaden, twee buitenbaden en een duiktank. De Marine gebruikt dit zwembad als belangrijkste trainingsfaciliteit en huurt gedurende de dag het wedstrijdbassin en de duiktank. De overige bassins worden regulier geëxploiteerd. Het traject is in 2004 gestart, in 2009 is het definitieve raadsbesluit genomen en het zwembad is in september 2013 in gebruik genomen.

2. Succesfactoren

Functioneel

- er is een uitstekend zwemcomplex ontstaan voor de gemeente en zijn inwoners waar de verschillende gebruikers optimaal van kunnen gebruiken. Door gebrekkige visie van de exploitant wordt het echter nog niet ten volle benut. Wel zijn de technische uitwerking, de kwaliteit en de mogelijkheden goed.

Samenwerking Marine

- De samenwerking tussen Marine en gemeente is goed. Het zwemcomplex met gerealiseerde duiktank en specifieke voorzieningen sluiten perfect aan bij de trainingsbehoefte.

3. Rollen gemeente

De gemeente was initiatiefnemer en zocht met het complex invulling van de beleidsdoelstelling om de sport en de recreant een plek te geven, zowel voor inwoners van de stad als voor de regio. Het bestaande zwembad voldeed niet langer aan gestelde eisen en moest worden vervangen. Tevens wilde de gemeente de samenwerking met de Marine bestendigen door ook de specifiek benodigde trainingsfaciliteit op te nemen in het zwembad, waarmee de Marine mede financier werd van het project. Tot oplevering had de gemeente de regie, daarna de stichting voor de gebruik- en beheeraspecten. Dit heeft tot gevolg dat de gemeente weinig directe invloed kan uitoefenen op de invulling van het programma en het beheer van de sportaanbieders.

4. Rollen sportaanbieder

De sportaanbieders hebben op eigen initiatief een rol gespeeld. Zij waren echter, naar eigen zeggen, beperkt geïnformeerd bij de totstandkoming van het raadsbesluit. Tijdens de planontwikkeling zijn de sportaanbieders gevraagd mee te denken op de technische aspecten van het complex. In de huidige exploitatie zijn zij hoofdgebruiker en verantwoordelijk voor een substantieel deel van de huur. Knelpunt hierbij is dat de verenigingen weinig invloed hebben op de programmering en de voorzieningen. Die rol ligt bij de exploitant.

5. Rollen derden

De Marine is financier en hoofdgebruiker van het zwembad. Zij is uitgebreid betrokken bij de totstandkoming van het complex en heeft veel invloed op de exploitatie. Omdat de gemeente weinig invloed kan uitoefenen op het beheer en de exploitatie, heeft met name de exploitant nu een dominante positie in de wijze waarop het zwembad wordt gebruikt. Omdat er geen direct overleg is tussen vertegenwoordiging van de Marine en de sportaanbieders, is de exploitant verantwoordelijk voor de afweging van wensen en belangen.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	🔴	🔴	🔴	
Af te rekenen Accountable	🔴	🔴	🔴	⚫
Geconsulteerde Consulted				
Geïnformeerde Informed		⚫	⚫	🔴
Buitenstaander Out of the Loop	⚫			

Sportaanbieder: ⚫ Gemeente: 🔴

De gemeente was gedurende het gehele traject tot oplevering de trekker, financier en leider van het project. De overige partijen werden hoofdzakelijk geinformeerd over de ontwikkelingen van het complex. Slechts op de ontwikkeling van de duiktank is intensief tussen exploitant, Marine en gemeente samengewerkt.

De Marine was deels financier (duiktank en specifieke voorzieningen in het complex) van het project. Zij werd per fase meegenomen en op de hoogte gehouden. Er werd per fase op het onderdeel duiktank en de voorzieningen goedkeuring gevraagd.

De sportaanbieders werden ten tijde van het initiatief in het geheel niet betrokken en de transparantie op basis waarvan keuzes werden gemaakt in het definitieve raadsbesluit ontbrak. Pas bij de latere fases van de planontwikkeling en tijdens de realisatie werd op het technisch vlak betrokkenheid georganiseerd. Ten aanzien van de exploitatie is geheel geen coördinatie geweest vanuit gemeente of stichting (na aanbesteding) naar de sportaanbieder.

7. Leerpunten

Beleidsmatig

- In 2009 organiseerde de gemeente een Design, Build, Maintenance, Finance & Operate aanbesteding. De aanbesteding is niet gelukt vanwege onhaalbare criteria. De aanbesteding is wel geslaagd op het onderdeel exploitatie: de lokale stichting wint de aanbesteding op financiën, het enige aspect in de aanbestedingscriteria voor dit onderdeel. Leerpunt: bij aanbesteding prestatiecontract vaststellen, afspraken meegeven t.a.v. invulling en verwachtingen beleid en visie van de gemeente, sturingsmiddelen benoemen en ontbindingsaspecten.
- De gemeente beschikt op dit moment niet over voldoende middelen om te sturen op uitvoering van de oorspronkelijke beleidsdoelen voor het zwembad. Gevolg is dat zij geen invloed kan uitoefenen op de wijze waarop de zwemverenigingen kunnen beschikken over de accommodatie.

Projectmanagement

- De verenigingen zijn betrokken geweest voor het technische programma van eisen, pas laat bij ontwikkeling en realisatie. Uitgangspunten t.a.v. financiën, voorzieningen en bezettingsrooster zijn niet voldoende doorgesproken met de verenigingen. Voor de verenigingen is daarom niet duidelijk welke afspraken zijn gemaakt en welke positie zij daarin hebben. Huidige situatie leidt tot veel ontevredenheid bij verenigingen en er zijn weinig middelen om relatie en afspraken met de stichting aan te scherpen en door te zetten.





6. FACTSHEET GOUDA – GROENHOVENBAD

1. Beschrijving project

Het Groenhovenbad in Gouda is in 2013 in gebruik genomen na een proces van negen jaar. Het zwembad bevat drie baden waarvan één geschikt is als wedstrijdbad voor internationale waterpolowedstrijden. Het zwembad is gerealiseerd als vervanging van drie kleinere, verouderde wijkzwembaden omdat de kosten van nieuwbouw en exploitatie van één zwembad aanzienlijk lager waren dan de kosten van renovatie en exploitatie van de drie bestaande zwembaden. Hoofdgebruikers van het bad zijn de lokale zwem- en waterpolovereniging en de reddingsbrigade. Deze twee organisaties zijn afnemer van nagenoeg alle uren. Naast de binnenbaden, is er een buitenbad gerealiseerd met een ligweide die in de winter gebruikt wordt als trainingsfaciliteit voor de lokale langlaufvereniging. Het zwembad wordt beheerd en geëxploiteerd door het verzelfstandigde sportbedrijf van de gemeente Gouda.

2. Succesfactoren

- Kostenbesparing: daadwerkelijke bezuiniging op beheer- en onderhoudskosten van de drie bestaande zwembaden, terwijl een moderner bad met betere voorzieningen is gerealiseerd. Door de drie oude wijkbaden te vervangen door één modern bad, is een bezuiniging op onderhouds- en beheerkosten gerealiseerd terwijl ook faciliteiten zijn gecreëerd voor topsportprestaties van de sportaanbieder.
- Bestuurlijke trekker van het proces: één wethouder heeft een centrale rol gehad vanaf de onderzoeksfase tot de gebruiksfase, waardoor sturing op de beleidsdoelen van het project en bestuurlijke beheersing van het proces goed was geborgd.
- Financiële kennis van wethouder: door deze kennis is bestuurlijk beheersing van kosten geborgd en konden ontwikkelingen in de kosten ook goed worden toegelicht aan de gemeenteraad.
- Rol van de projectleider: de gemeente had een projectleider aangesteld die zowel over technisch inhoudelijke als procesmatige competenties beschikte. Door deze beide competentiesoorten, slaagde de projectleider er in zowel procesmatig als inhoudelijk te blijven sturen op het gewenste eindresultaat.
- Procesafspraken tijdens plan- en realisatiefase: de gemeente Gouda had gekozen voor een aanbestedingsproces volgens de ‘design and build’-aanpak. Echter, daarnaast zijn in de afspraken met de partij die de aanbesteding heeft gewonnen, afspraken gemaakt over de procesgang en de momenten waarop de gemeente invloed kon uitoefenen op het proces en het eindresultaat. Dit heeft ervoor gezorgd dat betrokken partijen ook tijdens deze fases voldoende betrokken waren en het eindproduct nauw aan kon sluiten bij de wensen van de opdrachtgever.

3. Rollen gemeente

De gemeente heeft in alle fases van ontwikkeling en bouw van het bad, een regierol gehad. Het zwembad is volledig gefinancierd door de gemeente en de gemeente heeft een centrale rol vervuld als opdrachtgever bij de plan- en realisatievorming. Een centrale rol is ingevuld door de wethouder die verantwoordelijk is geweest vanaf het raadsbesluit tot en met de ingebruikname. Deze wethouder had zeer frequent overleg met het de ambtelijk betrokkenen, het eigen sportbedrijf en de beoogde hoofdgebruikers.

Ook het gemeentelijk (inmiddels verzelfstandigde) sportbedrijf is betrokken geweest gedurende het hele proces van realisatie. Deze was ook afgevaardigd in de projectgroep, waarin ook de afdelingen Vastgoed en Vergunningverlening van de gemeente zitting hadden. Nu is het sportbedrijf exploitant en beheerder van het zwembad en houdt ook kantoor in het gebouw.

4. Rollen sportaanbieder

De sportaanbieders hebben het hele proces de rol gehad van hoofdgebruiker en zijn nauw betrokken geweest bij het programma van eisen voor het zwembad, de realisatie en het gebruik. Echter, zij hebben zich in het programma van eisen vooral geconcentreerd op hun sporttechnische wensen en eisen. Andere gebruiksaspecten hebben minder aandacht gekregen. Dat heeft tot gevolg gehad dat verschillende aanpassingen nodig waren vlak voor ingebruikname om toch te voldoen aan de wensen en noden op dit punt. Voorbeeld van een gebruiksaspect dat buiten beeld bleef tot het laatste moment was de mogelijkheid van ouders mee te kunnen lopen met hun kinderen naar het zwembad. Ook is aan een aantal gebruikswensen niet tegemoet gekomen vanuit planologische en budgettaire overwegingen. Voorbeeld is de wens van de verenigingen een eigen ruimte te hebben die kan dienen als clubhuis. Doordat bepaalde wensen niet gerealiseerd zijn die, bij nader inzien, heel belangrijk bleken voor de verenigingen, zijn zij op onderdelen niet tevreden. Een punt dat in de gebruiksfase ook anders uitpakt dan vooraf was begroot, zijn de huurkosten voor de verenigingen. Deze liggen veel hoger dan aanvankelijk begroot en verenigingen hebben nu te maken met een tekort op de begroting voor deze huurkosten. Tot slot moeten gebruikers wennen aan de nieuwe positie die zij hebben in het nieuwe zwembad ten opzichte van de oude situatie: in de oude zwembaden speelden de verenigingen een veel grotere rol bij het bepalen van de programmering en beheerregels. Het nieuwe zwembad wordt beheerd en geëxploiteerd door het sportbedrijf dat ook de regels stelt. Verenigingen zijn van mening dat zij daarin onvoldoende ruimte krijgen om hun rol goed te vervullen.

5. Rollen derden

Belangrijke andere rollen zijn ingenomen door de externe projectleider en Sportpunt Gouda. De externe projectleider heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het proces op twee punten die hier van belang zijn: advisering over de inrichting van het aanbestedingsproces en afstemming van het programma van eisen met de sportaanbieder. Door zijn advisering over de inrichting van het aanbestedingsproces heeft de gemeente voldoende grip kunnen houden op het eindresultaat, aldus betrokkenen. In zijn rol als projectleider heeft hij ook ondersteund bij het maken van keuzes in het programma van eisen en daarover helderheid gegeven aan sportaanbieders. Belangrijke keuzes waren bijvoorbeeld de breedte van de perrons langs de zwembaden en de diepte van de baden. Sportpunt Gouda is exploitant en beheerder van het zwembad. Het Sportpunt heeft ook een belangrijke rol gespeeld in het realisatieproces als vertegenwoordiger van de exploitant-beheerder.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	● Gemeente	● Gemeente	● Gemeente	
Af te rekenen Accountable	● Gemeente	● Gemeente	● Gemeente	● Gemeente
Geconsulteerde Consulted	● Sportaanbieder	● Sportaanbieder		● Sportaanbieder
Geïnformeerde Informed			● Sportaanbieder	
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ● (grijs) Gemeente: ● (rood)

7. Leerpunten

- Ondersteuning van de sportaanbieders: sportaanbieders vonden het lastig goed te voorzien hoe besluitvorming over het programma van eisen daadwerkelijk zou uitwerken in het eindproduct en welke gevolgen bepaalde compromissen zouden hebben voor hun gebruik. Zij hadden hierbij geholpen kunnen worden door bij de start van het proces te kunnen beschikken over de juiste professionele ondersteuning. Hetzelfde geldt voor hun verwachtingen over hun invloed in het proces: omdat de sportaanbieders niet goed op de hoogte waren van de fasering van het realisatieproces en hun mogelijkheden tot beïnvloeding, zijn zij teleurgesteld over de manier waarop er met hun suggesties voor exploitatie is omgegaan. Dit heeft een negatief effect op hun relatie met de exploitant.
- Aandacht voor andere aspecten van accommodatie dan sporttechnische aspecten: in de onderzoeks- en planfase is meer aandacht nodig voor andere gebruiksaspecten dan de sporttechnische. Denk hierbij aan sociale en functionele aspecten voor de verenigingen en andere gebruikers zoals de ouders van zwemlesleerlingen.
- Exploitatiebegroting die past bij financiële draagkracht van sportaanbieder: in het gebruik is gebleken dat de sportaanbieders meer huur moeten opbrengen dan past bij hun financiële draagkracht. Zij nemen meer uren af dan zij feitelijk kunnen betalen. Dit heeft tot gevolg dat er nu een begrotingstekort is ontstaan op zowel de exploitatie van het zwembad als die van de sportaanbieder.
- Rol sportaanbieders in exploitatie en beheer: sportaanbieders met veel zeggenschap in hun oude accommodatie moeten wennen wanneer zij in de nieuwe situatie zich veel meer moeten conformeren aan regels omdat zij de accommodatie moeten delen met andere gebruikers. Het is daarom belangrijk dat deze gebruiksregels in nauw overleg tot stand komen, liefst al in de planfase. Dit biedt twee voordelen: draagvlak onder gebruikers voor beheerregels en mogelijkheid tot aanpassingen in het ontwerp van het gebouw wanneer deze het beheer volgens wensen van gebruikers mogelijk maken.
- Wijze van aanbesteding: een 'design and build'-aanbesteding is niet minder arbeidsintensief of goedkoper voor een gemeente, wanneer de gemeente zelf veel invloed wil blijven uitoefenen op het realisatieproces en het eindproduct. In dat geval is een traditionele aanbesteding meer passend.







7. FACTSHEET HORST AAN DE MAAS - DE ZWINGEL

1. Beschrijving project



MFC de Zwingel is ontwikkeld en gebouwd in de periode 2007 tot 2009 in het dorp Melderslo (2.045 inwoners), onderdeel van de gemeente Horst aan de Maas. MFC De Zwingel is gebouwd ter vervanging van een verdwenen feestzaal. Het dorp heeft het jeugdhonk en de gymzaal zelf bij haar plannen betrokken. Het gebouw heeft als functie sporthal, jeugdruimte, KDO-BSO, ruimte voor dagbesteding voor ouderen en oefenruimte voor fanfare. De gymzaal wordt multifunctioneel gebruikt voor het jaarlijkse carnaval en particuliere feesten.

Bijzonder aan deze casus is dat het hele realisatieproces tot en met de gebruiksfase is getrokken door het dorp. Er is een brede discussie gevoerd in het dorp. Voetbal heeft er voor gekozen gebruik te blijven maken van hun sportpark maar de jeugd heeft het gebouw (hun eigendom) verkocht en maakt nu gebruik van het gemeenschapshuis. Op initiatief van het bestuur van enkele grote verenigingen, is een aantal prominente dorpelingen benaderd die in het belang van het dorp en op de lange termijn konden denken en handelen. Deze prominente dorpelingen hebben met elkaar de rol van initiatiefnemer en trekker vervuld. Voor het beheer van het gebouw is een nieuwe stichting opgericht die ook wordt bestuurd door prominente dorpelingen zonder direct belang in het gebouw.

2. Succesfactoren

- Rol van gemeente: initiatief lag bij potentiële gebruikers die werden gestimuleerd om met elkaar tot overeenstemming te komen over wensen en eisen voor het gebouw ten opzichte van het beschikbare budget. Ook zorgde deze positie van gebruikers voor verantwoordelijkheids-gevoel voor het eindproduct en het gebruik. Dit bevorderde de wijze waarop partijen nu samen het gebruik vormgeven.
- Projectmanagement met het vertrouwen van de stakeholders: een belangrijke succesfactor was het in het leven roepen van een initiatiefgroep bestaande uit prominente dorpelingen zonder direct belang. Dit heeft een zeer positief effect gehad op het draagvlak in het dorp. Deze mensen hadden goede relaties met de bestuurders van de betrokken verenigingen en konden daarom compromissen tot stand brengen. Ook heeft het er aan bij gedragen dat de relaties tussen gebruikers zich positief konden ontwikkelen tijdens de eerste drie fases van het realisatieproces, wat een positief effect heeft gehad op de wijze waarop gebruikersgroepen met elkaar omgaan in het gebouw.
- Intensieve betrokkenheid van gebruikers: betrek potentiële gebruikers intensief bij het formuleren en begroten van de functies voor het gebouw. Op die manier wordt voor iedereen inzichtelijk wat hun wensen kosten en wat daarom al dan niet reëel is. Dit inzicht ondersteunt compromissen die er gesloten moeten worden om samen een gebouw te kunnen inrichten en gebruiken.
- Zeer frequente contactmomenten tussen de initiatiefgroep en de rest van het dorp, waarbij verschillende aspecten van het gebouw zoals ligging en functies konden worden getoetst op draagvlak en haalbaarheid.

3. Rollen gemeente

De rol van de gemeente heeft zich beperkt tot een kaderstellende rol via haar accommodatiebeleid, financier van een deel van de bouwkosten en adviseur tijdens het realisatieproces. De gemeente kiest nadrukkelijk voor een zo groot mogelijke inbreng van inwoners van dorpen bij het realiseren van hun wensen en het oplossen van problemen (later opgenomen in de visie leefbaarheid en zelfredzaamheid). De gemeenschap moet de rol van initiatiefnemer en trekker op zich nemen. De gemeente ondersteunt deze rol door inhoudelijke ondersteuning te financieren.

Dit begint met een klein bedrag voor ondersteuning bij de inventarisatie van wensen. Wanneer de gemeenschap een goed programma van eisen op tafel kan leggen waarover consensus is, stelt de gemeente een budget ter beschikking voor een architect. Wanneer vervolgens consensus is bereikt over het ontwerp, stelt de gemeente een bouwkrediet ter beschikking. Dit bedrag is maatwerk en er wordt een maximale subsidie vastgesteld. Zijn de begrote bouwkosten hoger, moet de gemeenschap financiële dekking zoeken bij andere bronnen. De initiatiefnemers hebben actief gezocht naar middelen en hebben voor 50% dekking gevonden van de bouwkosten. Voor de Zwingel heeft de gemeente extra budget binnengehaald bij de provincie die is ingezet als dekking voor de gegeven subsidie aan Melderslo. De inrichtingskosten zijn volledig betaald uit middelen die de initiatiefnemers van derden hebben ontvangen. Alleen wanneer lokale stakeholders er procesmatig niet uit komen, wanneer de woonkern te groot is om daadwerkelijk consensus te bereiken of als het om een grotere ontwikkeling gaat, neemt de gemeente de rol van initiatiefnemer en trekker op zich.

In het accommodatiebeleid heeft de gemeente vastgelegd welke huurtarieven moeten worden gehanteerd. Ook is daarin vastgelegd dat de gemeente geen exploitatiesubsidie verstrekt. Ook voor het verrichten van onderhoud aan de accommodaties dienen de kernen zelf reserveringen te doen. In de twee kleinste dorpen is hier een uitzondering op gemaakt omdat de exploitatie niet sluitend te krijgen is, terwijl er toch maximaal gebruik wordt gemaakt van de accommodaties. De gemeente neemt wel de investering in en onderhoud van de buitenruimte op zich.

4. Rollen sportaanbieder

Lokale sportaanbieders met belangstelling voor de nieuwe sporthal zijn betrokken bij de onderzoeksfase. Uiteindelijk is de lokale volleybalvereniging ook betrokken geweest in de plan- en realisatiefase. Deze is medeondertekenaar van de intentieverklaring die vooraf ging aan de planfase. Deze volleybalvereniging is nu de belangrijkste huurder van de gymzaal, die qua maatvoering voldoet voor volleybal. Een andere sportaanbieder had eisen waaraan niet kon worden voldaan. Dit is expliciet kenbaar gemaakt, waarna deze aanbieder uit het proces is gestapt.

5. Rollen derden

In dit project zijn belangrijke rollen ingenomen door de exploitant van de kinderopvang en de zorginstelling voor ouderenzorg, die een belangrijke bijdrage leveren in de huur en daarmee een pijler zijn voor de exploitatie.

De kinderopvang was vanaf het begin intensief bij betrokken en hun wensen zijn meegenomen in het programma van eisen. Tijdens de bouw is de visie van de aanbieder van kinderopvang in Melderslo gewijzigd van een peuterspeelzaaltje naar een volledige kinderopvang. Dit heeft binnen enkele jaren geleid tot het realiseren van een aanbouw inclusief speelzaal door de kinderopvang.

Bij de zorgaanbieder was Melderslo aanvankelijk niet in beeld. De commissie die het gebouw heeft gerealiseerd, heeft zelf geconstateerd dat er op termijn behoeft zou zijn voor dagopvang van ouderen in het dorp. Het is de commissie, met steun van de gemeente voor het plan, gelukt om voor het definitief maken van de tekeningen een overeenkomst te verkrijgen met de zorgaanbieder.

Een derde belangrijke partij is de provincie geweest die verantwoordelijkheid heeft genomen voor aanvullende financiering van de bouw.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible				⚫
Af te rekenen Accountable				🔴
Geconsulteerde Consulted	🔴 ⚫	🔴 ⚫	🔴 ⚫	
Geïnformeerde Informed				
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ⚫ Gemeente: 🔴

7. Leerpunten

- Combineren van functies: onderzoek goed of te combineren functies werkelijk passen, zeker wanneer deze functies een ruimte moeten delen. Aanvankelijk zou de jeugdvereniging gebruik maken van de cultuurzaal van het gebouw. Al snel bleek dat de eisen die hun gebruik stelde aan de ruimte niet strookten met de beschikbare ruimte. Dit leidde onder andere tot klachten van andere gebruikers. Dit is later opgelost door samenwerking aan te gaan met de KDO-BSO die een aanbouw heeft gerealiseerd met een speelzaal waarvan de jeugdvereniging gebruik kon maken.
- Programmering: wees meteen helder over de spelregels bij het inrichten van de programmering waardoor gebruikers van de sportaccommodatie weten waar zij aan toe zijn. De volleybalvereniging heeft na het eerste jaar een aantal uren teruggegeven omdat hun jeugdselectie kleiner werd. Nu groeit de jeugdselectie weer, maar kunnen zij niet over die oude uren beschikken, omdat die nu zijn vergeven aan anderen. Hadden zij dit geweten, dan hadden zij die uren waarschijnlijk aangehouden.





8. FACTSHEET NUNSPEET – VELUVINE

1. Beschrijving project

De Veluvine is een MFA met zeer uiteenlopende functies waaronder een middelbare school, een theater, een bibliotheek, kantoren, een jeugdcentrum en een sportzaal. Doel van het gebouw was onderkomen te bieden aan maatschappelijke functies voor bewoners en toeristen van Nunspeet en omstreken. Het raadsbesluit tot de ontwikkeling van Veluvine werd genomen in 2003. Aan dit besluit was een proces van 20 jaar discussie vooraf gegaan. De opening vond plaats in 2009.



Het gebouw is gefinancierd en ontwikkeld door de gemeente, een zorg- en welzijnsstichting en het stichtingsbestuur in het middelbaar onderwijs. Het gebouw is ontwikkeld ter vervanging van oude accommodaties, waaronder twee schoolgebouwen, een dorpshuis, een jongerencentrum en een sportzaal. Op dit moment heeft het gebouw 6 à 7 grotere huurders.

Het gebouw wordt beheerd door twee organisaties: het onderwijsdeel wordt beheerd door de school, de rest van het gebouw wordt beheerd en geëxploiteerd door een bv die is opgericht door de welzijnsstichting en de onderwijsstichting. De sportzaal is eveneens in beheer bij deze bv. De belangrijkste huurders van de sportzaal zijn de school en een turnvereniging.

2. Succesfactoren

- Financieel: het gebouw wordt vrijwel kostendekkend geëxploiteerd met een relatief lage bijdrage van de gemeente.
- Functioneel: het gebouw biedt plaats aan een groot aantal functies.
- Locatie: met de bouw van de Veluvine is een oplossing gevonden voor herbestemming van een sterk vervuilde locatie in Nunspeet en voor de kosten van de sanering van de locatie. Veluvine is namelijk gebouwd op de plek van een oude verffabriek.
- Bestuurlijk: aan besluitvorming is een moeizaam proces vooraf gegaan waarin geen overeen-stemming was over de bestemming van de locatie en de kosten van de sanering. In de periode 2000 tot het besluit in 2003, is consistent aangestuurd op besluitvorming over de locatie uitmondend in een raadsbesluit voor de bouw van de Veluvine.

3. Rollen gemeente

De gemeente heeft in de onderzoeks- en planvormingsfase van de Veluvine, de rol van initiatiefnemer en trekker ingenomen. De gemeente is verantwoordelijk geweest voor het belangrijkste deel van de financiering, het vergunningverleningsproces en het bij elkaar brengen van partijen. Vervolgens heeft de gemeente de rol van bouwmeester overgedragen aan de onderwijsstichting en de welzijnsstichting en heeft een stap terug gedaan. Ook in de exploitatie speelt de gemeente geen rol. De gemeente beïnvloedt de activiteiten in de Veluvine via haar subsidie aan de huurders en de horecavergunning.

De sportzaal van de Veluvine is geen direct onderdeel van het accommodatiebeleid. Dit betekent dat de Veluvine marktprijzen vraagt voor de huur van de sporthal. Dit tarief ligt hoger dan de tarifering van gemeentelijke sportaccommodatie. Harmonisatie van maatschappelijke tarieven wordt nagestreefd.

4. Rollen sportaanbieder

De sportaanbieders in Nunspeet hebben geen rol gehad in de ontwikkeling van de sportaccommodatie van Veluvine. Deze sportaccommodatie is primair ontwikkeld voor de school. Omdat Nunspeet andere oudere accommodaties in stand heeft gehouden, kiezen sportaanbieders eerder voor deze goedkopere accommodatie. Sinds een jaar heeft de turnvereniging haar intrek genomen in de Veluvine. Om deze vereniging te accommoderen, zijn aanpassingen gedaan om de sportzaal geschikt te maken als turnhal.

5. Rollen derden

De onderwijsinstelling en de welzijnsstichting hebben een belangrijke rol gehad bij de totstandkoming van de Veluvine. Hun commitment aan het project heeft realisatie mogelijk gemaakt door medefinanciering. De onderwijsinstelling is van belang als hoofdhuurder van het onderwijsdeel van het gebouw en als hoofdgebruiker van de sportzaal. Echter, door de dominante positie van deze twee partijen, is de positie van andere partijen ondergeschikt geweest. Gevolg is dat de wensen en eisen van deze partijen ook ondergeschikt zijn geweest bij de ontwikkeling van het gebouw. Hierover bestaat nog steeds ontevredenheid onder sommige gebruikers. Ook heeft de dominante positie van deze twee partijen ertoe geleid dat de ontwikkeling van de sportaccommodatie niet is afgestemd op de behoefte van sportaanbieders. Gevolg is dat de sportzaal niet optimaal wordt benut en na ingebruikname moest worden aangepast aan de wensen van de geïnteresseerde sportaanbieders om de sportzaal te kunnen verhuren.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	🔴	🔴	🔴	
Af te rekenen Accountable	🔴	🔴	🔴	🔴
Geconsulteerde Consulted				
Geïnformeerde Informed				
Buitenstaander Out of the Loop	⚫	⚫	⚫	⚫

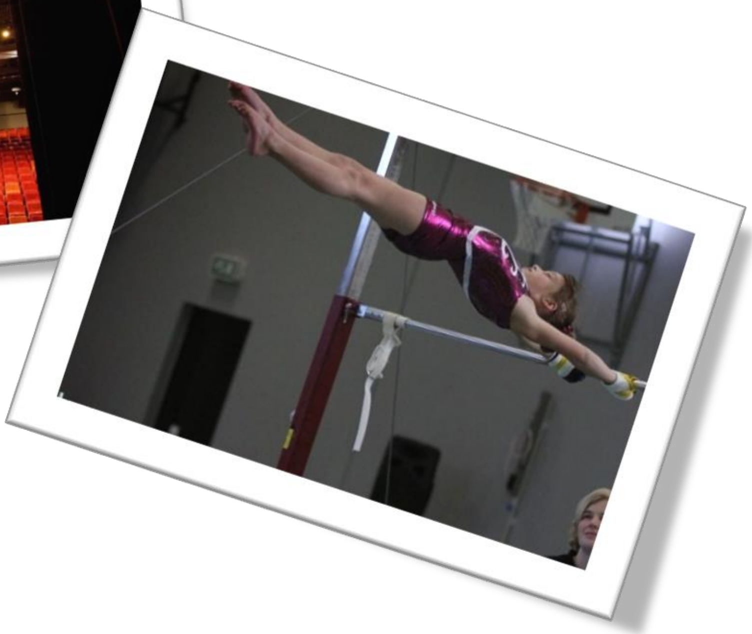
Sportaanbieder: ⚫ Gemeente: 🔴

7. Leerpunten

- Accommodatiebeleid: de sportzaal in Veluvine zou meer structureel onderdeel moeten uitmaken van het accommodatiebeleid/ingebruikgeving van de gemeente. Daarmee zou kunnen worden voorkomen dat de Veluvine moet concurreren met oude, goedkopere accommodaties. In het accommodatiebeleid zou er bijvoorbeeld voor kunnen worden gekozen een meer eenduidig beleid te voeren voor huurtarifering of voor het aanpassen van het accommodatieaanbod aan de vraag door het daadwerkelijk slopen van oude accommodaties.
- Accommodatiebeleid: de gemeente heeft er voor gekozen geen rol te spelen in de exploitatie van Veluvine, maar deze volledig over te dragen aan andere partijen en te sturen op een kostendekkende exploitatie. Gevolg is dat de gemeente weinig invloed heeft op de activiteiten binnen Veluvine. Dit kan er toe leiden dat minder plaats is voor maatschappelijke functies omdat de exploitant de begroting moet rond krijgen door verhuur aan commerciële partijen. Op dit moment is een deel van de kantoorruimte verhuurd aan een bedrijf.

- Accommodatiebeleid: de sportzaal van Veluvine is ontwikkeld zonder daarbij de sportaanbieders te betrekken omdat deze vooral voor het onderwijs werd gebouwd. Gevolg was dat de sportzaal niet aansloot bij de behoeften van de sportaanbieders en daarom onderbezet was.





9. FACTSHEET ROOSENDAAL – SPORTCAMPUS

1. Beschrijving project

Het project betreft drie deelprojecten waarvan er nu twee zijn uitgevoerd. Er is een voortgezet onderwijs school, Het Jan Tinbergen College (JTC), verrezen en een sportcomplex met sporthal en sportzalen, In de Roos. Aanvankelijk zou het sportcomplex ook een turnhal bevatten maar die is niet gerealiseerd. De derde voorziening zou een maatschappelijke functie voor kinderen (onderwijs en zorg) betreffen met sociale huurwoningen. Dit project is door de crisis nog niet gerealiseerd. De exploitatie van In de Roos wordt in opdracht van de gemeente, uitgevoerd door een externe partij. JTC is zelf volledig verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van de school en huurt sportruimte In de Roos en is daarvan de grootste gebruiker. De tweede hoofdgebruiker van de sporthal is de basketbalvereniging. Het realisatieproces is gestart in 2007. De school is in 2011 in gebruik genomen, de sporthal in 2012.

2. Succesfactoren

Financieel

- De sporthal is ruim binnen de financiële kaders gerealiseerd, zowel ten aanzien van de ontwikkeling, als ten aanzien van de exploitatie. Daarmee heeft de gemeente een kwalitatief goede sporthal met een grote financiële zekerheid voor de lange termijn. JTC is ook ruim binnen budget gerealiseerd.

Programmatisch

- Het uitgebreide programma van eisen is binnen het zeer beperkte bouwvlak gerealiseerd, waarbij het JTC en de sportaanbieders hun functionaliteit hebben gekregen. Dit mede door de laatste technische toevoegingen in de realisatiefase. De breedte van de sporthal is helaas niet voldoende voor de gewenste drie officiële basketbalvelden (wedstrijden), echter binnen het bouwvlak was dit niet mogelijk, omdat nu op de kavelgrens het gebouw is neergezet.

3. Rollen gemeente

De gemeente was initiatiefnemer voor de gehele campus en heeft de stedenbouwkundige plannen, met bestemmingsplan en de procedures opgestart. Nadat de gemeenteraad het budget heeft vastgesteld is JTC als bouwheer verantwoordelijk geweest voor het bouwbudget. In de Roos is onder volledige regie van de gemeente gerealiseerd. De gemeente is volledig verantwoordelijk geweest voor het overleg met de school en de sportaanbieders over de realisatie van de sporthal. Er was maandelijks overleg tussen de gemeenten en de beoogde hoofdgebruikers van de sporthal.

4. Rollen sportaanbieder

Aanvankelijk waren dat JTC, de handbalvereniging en de turnvereniging. Toen de gemeente besloot dat realisatie van een turnhal te kostbaar zou worden, is de turnvereniging afgevallen als overlegpartner. De turnvereniging had geen inspraak in het besluit dat de gemeente heeft genomen om de vereniging geen nieuwe faciliteit te bieden. Het zelfde gold voor de handbal-vereniging toen werd besloten dat de hal geen regionale functie zou krijgen als handbal-accommodatie voor landelijke en internationale competitie. De basketbalvereniging en enkele kleine huurders werden gelijk behandeld. De basketbalvereniging had daarom weinig inbreng in het bouwproces. Gevolg was dat de sporthal in de laatste fase van de bouw nog moest worden aangepast om te voldoen aan de technische eisen van de basketbalvereniging.

5. Rollen derden

Ook in dit project kon de sportaccommodatie worden gerealiseerd omdat een school een hoofdgebruiker zou worden. JTC is belangrijkste huurder van de sportaccommodatie. Het JTC had daarom ook veel inbreng in de bouw. Aanvankelijk zou het JTC samen met de basketbalvereniging, ook de verantwoordelijkheid nemen voor de exploitatie van de hal. Echter, de gemeente besloot dit uit te besteden aan een andere partij omdat dit zou leiden tot een hogere opbrengst. Gevolg is dat JTC nu alleen huurder is. Voor de school is dit een verlies omdat zij hun oude accommodatie vaak uitleende aan buitensportverenigingen die in de winter binnen wilde trainen zodat de school tijdens de zomer gebruik kon maken van hun buitensportaccommodatie. Nu moet de school deze buitenaccommodatie ook huren.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	🔴	🔴	🔴	
Af te rekenen Accountable	🔴	🔴	🔴	🔴
Geconsulteerde Consulted				⚫
Geïnformeerde Informed	⚫	⚫	⚫	
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ⚫ Gemeente: 🔴

7. Leerpunten

Projectmanagement

- Er was in de ontwikkeling tussen de deelprojecten geen transparantie naar de sportaanbieders over de besluitvorming en/of planontwikkelingen. Meerdere keren zagen de sportaanbieders zich geconfronteerd met besluiten zonder dat zij zich bewust waren van de diverse argumenten. Gevolg was:
  - aanpassingen in de laatste fase van de bouw om toch te voldoen aan de technische eisen van de sportaanbieders;
  - onduidelijkheid tot het laatste moment over de rol die de school en de sportaanbieders zouden spelen in de exploitatie.
- Onvoldoende borging van bestuurskracht bij de sportverenigingen. De vertegenwoordiger van de turnvereniging opereerde zonder ruggespraak en terugkoppeling in het projectoverleg. Toen het besluit werd genomen dat de turnhal er niet zou komen, was het voor de overige bestuurders van de vereniging onduidelijk waarom de hal werd afgeblazen.
- Onvoldoende aandacht voor het kennisniveau en de middelen van de sportaanbieders. Zij beschikten niet over de kennis en de middelen om een volwaardig partner te zijn in de besluitvorming over de sportaccommodatie.





10. FACTSHEET VELP – TENNISCOMPLEX BEEKHUIZEN

1. Beschrijving project



Tenniscomplex Beekhuizen in Velp, gemeente Rheden, bestaat uit buitenbanen (10 gravelbanen en 4 all-weather banen), een tennishal met vier tennisbanen, beach tennis en een clubhuis met een extra ruimte die wordt verhuurd aan een BSO en verschillende andere sportaanbieders. Het vastgoed is in bezit van de vereniging tv Beekhuizen maar is qua onderhoud en exploitatie ondergebracht in een aparte stichting om helder onderscheid aan te brengen tussen de verschillende verantwoordelijkheden.

Tv Beekhuizen heeft 1.200 leden en ongeveer 200 vrijwilligers die een rol spelen bij de activiteiten van de club. De vereniging is ook initiator van een Sportimpuls project Sportdorp Velp, waarin samen met de gemeente, wordt gestreefd naar meer sportdeelname door jeugd in Velp.

In dit verband is vooral de extra ruimte die Beekhuizen verhuurt aan andere sportaanbieders interessant. De zogenaamde Windmill Lounge wordt verhuurd aan een mountainbikeclub, een nordic walking-initiatief en een aanbieder van fitnessactiviteiten. De ruimte wordt ook gebruikt door een BSO.

De Windmill Lounge is een ruimte die de vereniging had verbouwd om onderdak te bieden aan de deelnemers van de Windmill Cup (een internationaal, categorie 1 jeugdtoernooi). Nadat het toernooi was afgelopen, stond de ruimte leeg. Daarom is men op zoek gegaan naar huurders voor de ruimte. De BSO was de eerste en is nu ook nog steeds de belangrijkste huurder van de ruimte. De relatie met de andere sportaanbieders is geleidelijk ontstaan. Het gaat vooral om verenigingen en groepen die het clubhuis en de parkeerplaats van Beekhuizen aanvankelijk gebruikten als een verzamelplaats en eindpunt van tochten over de Veluwe. Door hen de mogelijkheid te bieden de Windmill Lounge te huren, is de relatie met deze sportaanbieders bestendigd en biedt deze voordelen voor de vereniging. In overleg is de tennisvereniging ook bereid andere faciliteiten te bieden voor hun huurders. Zo zijn er vrachtcontainers geplaatst die de mountainbikeclub de mogelijkheid bieden om hun fietsen op te slaan.

2. Succesfactoren

- Bestuurskracht: tv Beekhuizen heeft een groot aantal leden en actieve vrijwilligers. Onder de leden zijn voldoende mensen die beschikken over de kennis en ervaring om het tenniscomplex goed te beheren en te exploiteren. Daarnaast heeft de club een visie die de verbinding met andere sportaanbieders ondersteunt en beschikt over capaciteiten om de visie om te zetten in concreet beleid en acties. Deze visie wordt bovendien gedragen door de leden.
- Ligging van het tenniscomplex: tv Beekhuizen ligt aan de rand van de Veluwe. Dit maakt het complex een zeer geschikte uitvalsbasis voor aanbieders van fiets- en wandelsport.
- Pragmatisme: de multifunctionaliteit van het tenniscomplex is vooral ontstaan omdat pragmatische oplossingen zijn gezocht voor overtollige ruimte. Daarbij is gebruik gemaakt van kansen die zich voordeden, zoals de moutainbikeclub die sowieso gebruik maakte van de parkeerplaats en de horecagelegenheid van de tennisvereniging. Hetzelfde geldt voor het nordic walken.

3. Rollen gemeente

De gemeente heeft de rol van vergunningverlener voor bouwkundige aanpassingen aan het complex ingevuld. Daarnaast wordt de gemeente globaal op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen.

4. Rollen sportaanbieder

Tennisvereniging Beekhuizen is, de facto, eigenaar, beheerder en exploitant van het tennis-complex. De horeca is verpacht aan een ondernemer. Relaties met andere sportaanbieders komen tot stand onder volledige verantwoordelijkheid van het verenigingsbestuur.

5. Rollen derden

De BSO die gebruik maakt van de Windmill Lounge, is hoofdhuurder van de ruimte. Zij zijn daarmee een belangrijke pijler voor de exploitatie van deze ruimte. Opmerkelijk is dat deze organisatie niet optimaal gebruik maakt van de sportieve mogelijkheden van het complex, aldus geïnterviewden.

6. Schematische weergave fasen en rollen

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	⚫	⚫	⚫	⚫
Af te rekenen Accountable	⚫	⚫	⚫	⚫
Geconsulteerde Consulted				
Geïnformeerde Informed			🔴	🔴
Buitenstaander Out of the Loop	🔴	🔴		

Sportaanbieder: ⚫ Gemeente: 🔴

7. Leerpunt

Beleid: afstemming van vastgoedbeleid en sportbeleid is noodzakelijk. Beekhuizen heeft een periode gekend waarbij het bestuur van de vereniging en het bestuur van de vastgoedstichting besluiten niet goed op elkaar hadden afgestemd. Door dit gebrek aan goede afstemming ontstond een andere visie op de wijze waarop de tennishal moest worden benut. Inmiddels is er voor gekozen dat de twee besturen dezelfde voorzitter hebben en periodiek gezamenlijk vergaderen om afstemming te borgen.



11. FACTSHEET INTERNATIONALE CASES

1. Inleiding

In het onderzoek naar de ervaring in de praktijk zijn drie internationale cases onderzocht. Daarbij hebben wij de focus gericht op de analyse van onderdelen in het realisatieproces die afwijken van de Nederlandse praktijk voorbeelden. In de interviews en analyse zijn onderstaande thema's onderzocht:

I. De positie van de sportaanbieder in het proces.
II. De positie en rol van de gemeente of derden.
III. De wijze van exploitatie.
IV. Het gebruikte instrumentarium.

Deze analyse, op basis van bovenstaande vier thema's, geeft aanleiding om nadere studie naar de mogelijke effecten op de Nederlandse praktijk.

2. Plug 'n Play – Kopenhagen, Denemarken

Plug 'n Play betreft de realisatie van een tijdelijke sportfaciliteit voor de lokale bevolking in een zeer omvangrijke nieuwbouwontwikkeling, Orestad Sud. De nieuwbouwontwikkeling is een initiatief van het gemeentelijk vastgoedbedrijf dat is geprivatiseerd, By og Havn. Het vastgoedbedrijf was initiatiefnemer van het concept in 2002 en hoofdverantwoordelijk voor de financiering. Bovendien hebben zij ook lotto gelden ontvangen voor de financiering (1/3 deel). Er is per vereniging een contract opgesteld na de prijsvraag (fase planvorming) waarin afspraken zijn vastgelegd ten aanzien van taken, financiering, programmering en bijzondere activiteiten. De verenigingen zijn verantwoordelijk gemaakt voor beheer en exploitatie. By og Havn draagt per jaar 300.000 Kronen bij (ca. € 40.000) aan de verenigingen.

Er is als afronding van de initiatieffase door By og Havn een prijsvraag uitgeschreven met als doelstellingen:

- Realisatie faciliteit voor de bestaande buurt en nieuwe bewoners.
- Faciliteit waar verenigingen activiteiten moeten ontplooien die de aantrekkingskracht moet verhogen voor toekomstige bewoners en inspeelt op actuele ontwikkelingen.
- Maximaal 5 jaar, wordt inmiddels minimaal 9 door vertraging door de crisis.
- Versterking van buitensporten: Parkur, BMX, Skating, Freestyle, American Football en basketbal.

De verenigingen waren betrokken bij de opzet van de prijsvraag en de beoordeling van inschrijvingen. Echter, By og Havn bepaalde het te realiseren voorzieningenniveau en de maximale investeringssom. In 2008 heeft de prijsvraag plaatsgevonden en is het huidige concept door CSA ingediend en is gerealiseerd, het Centre for Architecture and Sports. Sinds 2009 is het project in gebruik, na een investering van € 2.000.000,- door By og Havn. De verenigingen die gebruik maken van Plug 'n Play betalen geen huur. Gezamenlijk zijn ze verantwoordelijk voor gebruiksrooster en programmering.

3. SpOrt Stuttgart – Stuttgart, Duitsland

SpOrt Stuttgart is een project in een zeer groot sportgebied, Neckarpark. Dat park betreft een voetbalstadion, een topsporthal voor volleybal, voetbaltrainingsvelden en de huisvesting van SpOrt.

Bij de nadere gesprekken omtrent het initiatief voor SpOrt bleek dat de doelstelling een Huis van de Sport was voor sportbonden van de deelstaat. Er vinden slechts beperkt sportactiviteiten plaats en het project fungeert meer als kantoor voor de bonden. Wel zijn aan sport gerealiseerde functies opgenomen als fysiotherapie en een kenniscentrum. Deze aanvullende functies worden commercieel verhuurd en zijn bedoeld om de financiële exploitatie te versterken.
Tijdens het bezoek aan Stuttgart is gesproken over de praktijk van realisatie van MFA's in Duitsland. Daarbij is ook een klimcentrum bezocht. Het blijkt dat vooral ten aanzien van de financiering van maatschappelijk vastgoed voor de sport een andere structuur geldt. Onderstaande aspecten waren naar ons inzicht sterk afwijkend met de Nederlandse praktijk:

- De sportbonden zijn zelf meer verantwoordelijk voor cofinanciering of zelfs geheel zelfstandige financiering.
- Financiering wordt privaat gezocht door bonden die de rente en aflossing in de exploitatie opnemen van het project.
- De gemeente biedt de grond kosteloos aan en geeft veelal een (beperkte) eenmalige subsidie.

4. La Petxina – Valencia, Spanje

La Petxina betreft een historisch pand (slachthuis) dat geen functie meer had. De gemeente had als doel het historisch gebouw in stand te houden en een publieke functie toe te kennen die een meerwaarde diende te hebben voor de stad. Zij hebben de middelen beschikbaar gesteld en Fundacion Deportiva Municipal Valencia (FDMV) verantwoordelijk gesteld voor de project-ontwikkeling en programmering. De initiatiefnemer is daarmee de FDMV, de gemeentelijke organisatie met betrekking tot sport die de gemeentelijke gelden beschikbaar stelt voor de sport. Zij opereert zelfstandig en heeft tot doel om een zo breed mogelijk sportaanbod te creëren, laagdrempelig voor iedereen in de stad. Zij subsidiëren alle verenigingen in de stad en ondersteunen de initiatieven t.a.v. exploitatie en beheer. Investeringen worden door de gemeente beschikbaar gesteld.

Petxina betrof de huisvesting (realisatie nieuw deel en renovatie bestaand) van diverse binnensporten (atletiek, fitness, cardio, spinning, voetbal, basketbal, zwemmen en denksport). Tevens zou een bibliotheek en een privaat gefinancierd deel bestaande uit een hotel en congrescentrum onderdeel moeten worden. Exploitatie in één hand. Daarmee zou een complex ontstaan met de volgende beleidsdoelen:

1. Stimulering sportdeelname op diverse vlakken.
2. Laagdrempelig en betaalbaar concept voor de sport.
3. Faciliteit als onderdeel van de sportstructuur van de rivierbedding (buitensport).
4. Private exploitatie (geen risico gemeente of FDMV).

De verenigingen zijn op technisch vlak betrokken tijdens de planvorming, echter de exploitant is aanspreekpunt van FDMV voor het complex. De FDMV heeft het sportdeel geheel zelfstandig ontwikkeld met beperkte informatiemomenten aan verenigingen. Er zijn daarbij functionele knelpunten ontstaan. Het private deel is gerealiseerd door een lokale ontwikkelaar. Bij beheer en exploitatie en de contacten met private investeerder is de positie van verenigingen ondergeschikt.

In de exploitatie is er een tekort (niet helder hoe groot) waar de exploitant voor verantwoordelijk is. De private planonderdelen, zoals hotel en congrescentrum, dragen namelijk minder bij in exploitatie (geen groot succes), waarmee de synergie van de MFA op financieel vlak volledig wegvalt. De exploitant is gebonden aan laagdrempelige sport en ziet zich voor knelpunt gesteld. Hij klopt aan bij gemeente en FDMV voor extra subsidies.

Onderstaande aspecten waren naar ons inzicht sterk afwijkend met de Nederlandse praktijk:

- De financiering van verenigingen is losgekoppeld van gemeente en in aparte organisatie ondergebracht FDMV.
- Exploitatie in financiële zin niet goed in beeld bij FDMV of Gemeente bij investeringsbeslissing, vooral t.a.v. inkomsten (sporters en huurprijzen) en de bijdrage van het private deel. Het risico lijkt niet ingeschat of de financiële bijdrage is bij aanvang van het project te rooskleurig geschat.

5. Kenmerkende aspecten van de internationale cases

I. De positie van de sportaanbieder

Bij de start van het realisatieproces is er in Valencia onvoldoende nagedacht over sportnormeringen en (top)sportgebruik. In Stuttgart zijn de sporttechnische eisen van de sportgebruikers wel meegenomen in het realisatieproces. In Kopenhagen is meer gericht op urban sport een ontwikkeling geweest waar na de winst van CSA in de prijsvraag wel uitvoerig met verenigingen is gesproken en plannen zijn ontwikkeld, echter voorafgaand zeer beperkt.

II. De positie en rol van de gemeente of derden

In alle cases is niet enkel de gemeente financier/initiatiefnemer van het realiseren van het MFA maar juist ook private partijen of de sport zelf. Het lijkt dat er meer initiatief aan de markt wordt overgelaten om te komen tot (haalbare) projecten. Daarbij is het beoogde doel: stimulering van sport en activiteit wel gelijk, echter kan het gekoppeld worden aan andere doelen, bv imago van de omgeving (Kopenhagen) of restauratie van een historisch gebouw (Valencia).

III. De wijze van exploitatie

Er zijn grote verschillen tussen Kopenhagen en Stuttgart met Valencia. In Spanje lijkt vooraf niet duidelijk te zijn beoordeeld of de exploitatie haalbaar zou zijn. In Nederland wordt meer in lijn met Duitsland en Denemarken nagedacht wat de (financiële) exploitatie zou moeten zijn.

In Nederland is functionaliteit sterk genormeerd en wordt vooraf goed beoordeeld welk niveau sport welke voorzieningen nodig heeft. In Spanje heeft dit ontbroken en geldt het omvangrijke Petxina complex slechts als trainingsfaciliteit. Wedstrijdnormering past niet goed op de verschillende sporten.

IV. Het gebruikte instrumentarium

Het instrumentarium dat is gebruikt is niet duidelijk naar voren gekomen. Vooral in Valencia lijkt de opgave op het vastgoedproces gericht zonder rekenschap te houden met programma en de rol van de sportaanbieder. Het was een technische opgave om de bestaande historische panden te renoveren en de nieuwbouw in te passen. Exploitatiemodellen of functionele programma's van eisen met heldere normering lijken niet uitdrukkelijk te zijn beoordeeld.

6. Mogelijke leerpunten voor Nederland

Vooral twee aspecten vallen op en zouden aanleiding zijn voor verder onderzoek voor het lerende effect voor de Nederlandse praktijk:

1. Meer private financiering en invulling van maatschappelijke rol private partijen: dit lijkt kansen te kunnen invullen zonder dat de gemeente hier grote financiële risico's loopt.
2. Sportaccommodatie als stedenbouwkundig instrument om levendigheid en aantrekkelijkheid te vergroten: sport is niet slechts een doel op inhoud, maar ook als stedelijke functie voor een gebied of buurt. Daarmee een activiteit die behouden moet blijven of moet worden gecreëerd.